

**ПЛАТФОРМА 4. ЗБІЛЬШЕННЯ СТУПЕНЯ
ВІДКРИТОСТІ, ПРОЗОРОСТІ, ДИНАМІЧНОСТІ
ЗНАНЬ В УМОВАХ РОЗВИТКУ КЛАСТЕРНОГО
ПІДПРИЄМНИЦТВА**

*II Всеукраїнська науково-практична конференція
«Актуальні проблеми інноваційного розвитку
кластерного підприємництва в Україні»*

Закаблуківський А.В., магістр

Київський національний університет технологій та дизайну

**СИСТЕМА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ
НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

Анотація. У статті розглянуто питання щодо антикризового управління організаційними перетвореннями на промислових підприємствах. Встановлено, що до організаційних змін призводять різні фактори, що створюють зовнішнє та внутрішнє середовище фірми. До зовнішнього середовища відносяться: інновації в техніці та технологіях, жорсткість конкуренції, глобалізація ринку, лібералізація торгівлі, політична ситуація а також перехід до економіки, що ґрунтується на знаннях. До факторів внутрішнього середовища входять зміни в основній структурі, технології, що застосовуються, організаційна культура, завдання та діяльність, ефективність роботи підприємства та робота персоналу.

Ключові слова: антикризове управління підприємством, організаційні перетворення.

Закаблуківский А.В., магистр

Киевский национальный университет технологий и дизайна

**СИСТЕМА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ
НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

Аннотация. В статье рассмотрены вопросы антикризисного управления организационными преобразованиями на промышленных предприятиях. Установлено, что к организационным изменениям приводят различные факторы, создающие внешнюю и внутреннюю среду фирмы. К внешней среде относятся: инновации в технике и технологиях, ужесточение конкуренции, глобализация рынка, либерализация торговли, политическая ситуация а также переход к экономике, основанной на знаниях. К факторам внутренней среды относятся изменения в основной структуре, технологии, организационная культура, задачи и деятельность, эффективность работы предприятия и работа персонала.

Ключевые слова: антикризисное управление предприятием, организационные преобразования.

Zakablukovsky A.

Kyiv National University of Technologies and Design

SYSTEM OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT AT INDUSTRIAL ENTERPRISES

Abstract. The article deals with issues of anti-crisis management of organizational transformations at industrial enterprises. It has been established that various factors contributing to organizational changes are created, creating the external and internal environment of the firm. The external environment includes: technology and technology innovations, toughening of competition, globalization of the market, trade liberalization, political situation as well as the transition to a knowledge-based economy. The factors of the internal environment include changes in the main structure, technology, organizational culture, tasks and activities, the efficiency of the enterprise and the work of the staff.

Keywords: anti-crisis management of the enterprise, organizational transformations.

Постановка проблеми. На підприємствах України в даний час теоретичні та прикладні аспекти управління організаційними перетвореннями недостатньо досліджені. Адже в існуючих моделях управління організаційними перетвореннями не завжди враховуються персонал підприємства. Відсутність досконалої загальної

методики управління організаційними перетвореннями на вітчизняних підприємствах, що могла б дати змогу в цілому вирішити проблему організації перетворень з боку людських ресурсів підприємства. Отже, можна сказати, що одним з найважливіших та найскладніших завдань керівників є саме ефективне управління організаційними перетвореннями на підприємстві.

Наслідком процесу прийняття рішень, а також вирішення проблем є організаційні перетворення на підприємстві. Багато соціальних, економічних і навіть технічних проблем, а також прийняття комплексних рішень вирішують та приймають автори та виконавці організаційних перетворень. Хоча в ієрархічних організаціях виникає потреба залучення до організаційних перетворень вищого керівництва.

Аналіз останніх досліджень та невирішена частина проблеми. Питання управління процесами організаційних перетворень та антикризового управління на промислових підприємствах на сьогоднішній день займає особливе місце. Дуже важливо для підприємств мати вміння швидко адаптуватися до будь-яких змін, що можуть вплинути на їх функціонування. Одним із головних засобів підвищення конкурентоспроможності та забезпечення його ефективної діяльності є використання нових та ефективних методик управління організаційними перетвореннями в системі менеджменту, які спрямовані на загальний розвиток організації.

Предметом наукових досліджень зарубіжних і вітчизняних вчених стали аспекти теорії та практики управління організаційними перетвореннями, у тому числі процеси планування й реалізації перетворень. Зокрема, їх вивчали такі вчені: К. Левіна, Л.Е. Грейнера, Л. Бергера, Г.В. Осовської, Дж. Дональдсона, Є. Брукінга, М.М. Єрмошенка, П. Друкера, М. Кондратьєва, І.І. Мазура, О. Віханського, Р. Катела, В.А. Куліка, Ф. Котлера, Ф. Хміль, Є.Г. Панченка та ін.

Мета дослідження: розробка напрямків щодо удосконалення процесу антикризового управління організаційними перетвореннями на промислових підприємствах в сучасних економічних умовах в Україні.

Результати досліджень. Впровадження змін в організації – справа досить не проста та витратна. Однак багато організацій успішно можуть подолати цю перешкоду. Організації, які мають гнучкі структури та легко можуть пристосовуватися до новачків, на відмінну від підприємств, що мають жорсткі та нединамічні структури.

Зміни – це єдине, що в організації залишається незмінним. В умовах ринку зміни є невід’ємною частиною сучасного управління і сприймаються як своєрідний інструмент підвищення ефективності та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Поряд з цим немає єдності у теорії та практиці стосовно доцільності цілеспрямованого управління організаційними змінами. Виникають також термінологічні дискусії стосовно ідентифікації організаційних змін [6, с. 70].

У «Новому тлумачному словнику української мови» зазначається, що зміна – це:

- змінювання; перехід, перетворення чогось у щось якісно інше;
- заміна когось, чогось кимось, чимось іншим [10, с. 158].

На сьогоднішній день багато вчених та науковців досліджують проблеми організаційного розвитку, поєднуючи його з організаційними змінами. У літературі існує поняття, що зміни – це різні типи нововведень, які можуть вміло поєднуватись у різних напрямках, а саме: зміна цілей організації, структури, техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів тощо [2].

Згідно з результатами аналізу джерел літератури можна сказати, що єдності у визначенні терміну «зміни» немає, проте доречно зауважити, що науковці визначають два підходи до його визначення.

Перший підхід ґрунтується на тому, що зміни – це нововведення, що вміло поєднують різні напрями та можуть перешкоджати застою та забезпечити ефективне використання ресурсів.

Другий – на тому, що немає такого типу організаційної структури, яка була б універсальною та могла б забезпечити максимальну ефективність управління організацією.

В наш час економіку можна охарактеризувати нестабільними та несприятливими умовами існування середовища підприємства. Значного впливу зазнають елементи економічної системи з боку фінансово-економічної кризи. Нестабільність не дає змоги підприємствам займати міцні позиції на сучасному ринку і розвивати свої можливості для отримання максимального результату. Отже, підприємствам просто необхідно використовувати всі можливості для введення нових організаційних змін на підприємстві.

Середовище існування для кожної організації є мінливим, яке постійно змінюється. А отже, організації, які мають негнучку систему зазвичай – неефективні. Для постійного ефективного функціонування підприємства необхідно, щоб структура організації була гнучкою та мала змогу легко пристосуватися до змін.

Система організації має передбачати, з одного боку, високу відповідальність її працівників, а з іншого – можливість виявити ініціативу, а організації – належно скористатись їхніми здібностями [9, с. 91].

В умовах стрімкого розвитку техніки і технології виробництва, динамічних змін споживчих властивостей продуктів і послуг, безпрецедентного росту комунікацій і взаємозалежності в управлінні принципову важливість здобуває прагнення до організаційних змін та інновацій як до можливості перешкоджати застою і забезпечувати ефективне використання всіх наявних ресурсів [7, с. 163].

Однією з найважчих а також найпрестижніших завдань для менеджерів є ефективне управління змінами підприємства. Це спричинено станом деяких змінних, що призвели до впровадження нововведень.

Для того, щоб успішно функціонувати в умовах ринкових відносин, керівництво організації повинно систематично оцінювати та, за потреби, змінювати свою мету з урахуванням змін зовнішнього середовища та самої організації. Зміна мети потрібна навіть найуспішнішим організаціям, хоча б тому, що поточна мета вже досягнута.

За допомогою системи контролю можна визначити частоту, з якою необхідно змінювати мету. Це допоможе інформувати керівництво про відносну ефективність організації в цілому та кожного підрозділу окремо.

Необхідність успішного здійснення змін очевидна. Дуже важливі „невеликі зміни, які проходять постійно, – зміни в методах роботи, в рутинних канцелярських процедурах, розміщенні машини або столу, призначеннях керівників і назвах посад. Можливо, ці неістотні зміни і не мають великого значення для організації в цілому, але вони надзвичайно важливі для тих конкретних людей, кого вони безпосередньо стосуються. Але оскільки саме окремі особистості допомагають досягати мети організації, керівництво не може дозволити собі ігнорувати їхню потенційну реакцію на зміни [7, с. 170–171].

Отже, звертаючи увагу на все вищесказане, можна дати визначення організаційних змін: Організаційні зміни – це різновид нововведень та перетворень, що здатні поєднуватися в різних напрямках та здатні забезпечити ефективне використання наявних ресурсів підприємства.

Організаційні зміни є суттєвими перетвореннями певної галузі підприємства. Отже, вони можуть стосуватися кожного аспекту організації, а саме: методів керування, обладнання, графіків роботи, методів менеджменту, організаційної структури та інше.

Як зазначає П. Друкер, центральним завданням менеджменту ХХІ ст. є перетворення організацій на лідерів змін. Лідер змін розглядає кожну зміну, як нову сприятливу змогу; цілеспрямовано шукає корисні для себе зміни та знає, як зробити їх максимально ефективними для зовнішньої і внутрішньої діяльності організації. Для цього потрібні: політика, спрямована на створення майбутнього; методика пошуку та прогнозування змін; стратегія впровадження змін як у внутрішній, так і в зовнішній діяльності організації; політика, що дає змогу врівноважити зміни та стабільність [5, с. 104].

Класифікувати організаційні зміни можна за такими напрямками:

- зміни у меті й завданнях діяльності – наприклад, розширення асортименту послуг, які надає незайнятим Державна служба зайнятості;
- зміни в застосовуваних технологіях – впровадження електронного документообігу в державних установах;
- зміни в організаційних структурах й управлінських процесах – розподіл і перерозподіл функцій, нові технології прийняття рішень, впровадження інформаційних систем;
- зміни в організаційній культурі – цінності, традиції, неформальні відносини, мотиви й процеси, стиль керівництва;
- зміни в людях – керівництво й персонал, їхня компетентність, відносини, мотивація, поведінка й ефективність у роботі;
- зміни в ефективності роботи організації – фінансові, економічні, соціальні показники, що проектують зв'язок з навколишнім середовищем, виконання компанією місії й завдань і використання нових можливостей;
- зміни в престижі й репутації організації, в ділових колах й у суспільстві.

Доречно зазначити, що деякі зміни завчасно сплановані, а інші – є реакцією на неочікувані події. Звідси можна виокремити два основні види організаційних змін – планові та ситуаційні.

Плановими змінами можна назвати зміни, які проектують та впроваджують у певному порядку та у визначений час і відповідають майбутніми подіями, що прогножуються. Ці зміни є довгостроковими та містять у собі призначення та місію організації, а також такі аспекти корпоративного життя, як розвиток, якість, інновації й цінності, які стосуються людей, потреб споживачів та застосовані технології. Стратегічні зміни здійснюються в контексті зовнішнього конкурентного, економічного й соціального середовища, і внутрішніх ресурсів організації, можливостей, культури, структури й систем.

Ситуаційними змінами вважаються ті зміни, що є частковим реагуванням на події, які відбуваються. На кожному підприємстві відбувається велика кількість природних змін. Наприклад, старіння обладнання, що має як позитивні так і негативні наслідки. Такі зміни відбуваються без ініціативи керівника та не залежать від його бажань. Спланувати їх не можна, але можна та , навіть, потрібно врахувати при визначенні майбутнього організації. Також можна спланувати заходи щодо запобігання та усунення негативних наслідків еволюційних змін.

Значна кількість ситуаційних змін носить еволюційний характер. Вони виникають та відбуваються тому, що організації мають реагувати на ситуації, що виникають. Як приклад, конкуренція може примусити фірму-виробника різко знизити ціни на продукцію, страйк – підвищити заробітну плату та інше. Такі зміни є

реактивними. Підприємство не очікувало та не планувало, а також дуже часто навіть не підозрювало про їхню необхідність до самого останнього моменту, але все таки приймає рішення про запровадження їх, щоби відреагувати на ситуацію, що склалася. Ця ситуація може бути як загрозливою, так і навпаки – відкривати неочікувані можливості.

Через те, що ситуаційні зміни, як правило, поспішні, то можливість ухвалення неефективних рішень збільшується. Планові зміни найчастіше мають перевагу над ситуаційними, адже дають час для підготовки, але вихід з ситуаційних змін з позитивними наслідками та найменшими витратами є справжнім мистецтвом.

Говорячи про зміни в організації, ми маємо на увазі рішення керівника змінити одну або більше внутрішніх перемінних в організації, структурі, завданнях, технології та людському факторі. При прийнятті таких рішень, керівництво повинно бути проєктивним або реактивним, тобто само проявляти активність або реагувати на вимоги ситуації. Зміни, які приймаються для виправлення помилки, що виявлена системою контролю, – типова реактивна дія. Дія, прийнята для того, щоб відреагувати на надану оточенням можливість, навіть якщо не існує фактичної проблеми, буде дією проєктивною.

Впровадження управління організаційними змінами на промисловому підприємстві зумовлена чинниками внутрішнього та зовнішнього середовища.

До чинників зовнішнього середовища належать такі:

- глобалізація ринку;
- лібералізація торгівлі;
- жорсткість конкуренції;
- перехід до економіки, яка ґрунтується на знаннях, нововведеннях техніці та технологіях;
- нововведення в техніці та технологіях;
- політична ситуація та ін.

Чинники зовнішнього середовища виникають у загальному та робочому середовищі фірми. Відносно технологічної сфери, то можуть з'явитися нові технології виробництва, що потребують запровадження. На економічну сферу впливають інфляція, вартість життя та грошова пропозиція. Соціокультурна сфера, відображаючи людські цінності, визначає, які види товарів і послуг користуватимуться попитом на ринку.

До внутрішніх чинників відносяться:

- зміни в технологіях;
- зміни в організаційній структурі;
- зміни персоналу;
- зміни в управлінських процесах;
- зміни у завданнях та діяльності;
- зміни в ефективності та ін.

Внутрішні чинники, що виникають всередині організації, також спричиняють зміни. Такими чинниками, зокрема, можуть бути рішення менеджерів вищого рівня. Деякі внутрішні чинники є відображенням зовнішніх. Якщо, наприклад, змінюються соціокультурні цінності, то ставлення робітників до своєї роботи також може змінитися і вони вимагатимуть зміни робочого графіка чи умов праці. В такому випадку, незважаючи на те, що чинники мають зовнішнє походження, організація стикається з вирішенням внутрішніх проблем [8, с. 295].

На промисловому підприємстві управління організаційними змінами вимагає безперервного відстеження змін зовнішнього та внутрішнього середовища й аналізу

наслідків їх впливу, з подальшим плануванням та здійсненням внутрішніх організаційних перетворень, для зміцнення конкурентної позиції підприємства на ринку.

На промисловому підприємстві організаційні зміни не можуть проводитися одномоментно, раптово та без роботи фахівців різного профілю на основі вже розроблених програм та сукупності обґрунтованих мір.

Першим кроком є усвідомлення керівництвом необхідності змін. Цей тиск може виникнути в результаті дії зовнішніх факторів.

Керівництво може відчувати необхідність змін, але не може зуміти провести точний аналіз проблеми та провести зміни в належному вигляді. В такому випадку виникає необхідність залучення посередницьких послуг, які здатні об'єктивно оцінити ситуацію.

На наступному етапі керівництво збирає відповідну інформацію, визначає причини виникнення проблем, що вимагають впровадження змін для існуючого становища.

Після визнання існування проблеми, необхідно щоб керівництво зайнялося пошуком способу чи шляху її вирішення. А також, в більшості випадків, повинно заручитися згодою на проведення нового курсу тих, хто відповідає за його виконання.

Зазвичай організація рідко бере на себе ризик проводити великі зміни за один раз. Скоріш за все, організація почне проводити випробування змін, що плануються, та виявляти приховані труднощі, перш ніж запроваджувати нововведення у великих масштабах.

І, нарешті, на останньому етапі потрібно мотивувати персонал, щоб вони прийняли ці зміни. Це можливо за умови переконання людей, що зміни будуть необхідні не лише організації, а і їм особисто.

Висновки. Однією з найважливіших передумов успішної діяльності промислового підприємства є ефективне управління змінами. Під цим поняттям розуміють будь-яку зміну в елементах організації. Ці зміни можуть стосуватися елемента процесу організації (рівня спеціалізації; способів групування; діапазону контролю; розподілу повноважень; механізмів координації).

В ході проаналізованої роботи встановлено, що до організаційних змін призводять різні фактори, що створюють зовнішнє та внутрішнє середовище фірми. До зовнішнього середовища відносяться: інновації в техніці та технологіях, жорсткість конкуренції, глобалізація ринку, лібералізація торгівлі, політична ситуація а також перехід до економіки, що ґрунтується на знаннях та інше. До факторів внутрішнього середовища входять зміни в основній структурі, технології, що застосовуються, організаційна культура, завдання та діяльність, ефективність роботи підприємства та робота персоналу.

У процесі організаційного розвитку здійснюються зміни, і такі зміни є запланованим поетапним процесом. Запропоновано різноманітний поділ на етапи процесу управління організаційними змінами на промисловому підприємстві.

Одним з найскладніших завдань керівників є управління організаційними змінами на підприємстві.

Щоб управління організаційними змінами було ефективним, воно має полягати у об'єктивній оцінці всіх обставин, що супроводжують процес змін, у безперервній роз'яснювальній роботі менеджера, який керує цими змінами, у створенні реальних вигод для працівників, яких стосується ці зміни.

Впровадження управління організаційними змінами в практику господарювання вітчизняними промисловими підприємствами дасть змогу підвищити їхню

конкурентоздатність на внутрішньому та світовому ринках та досягти бажаних економічних результатів діяльності, а це в свою чергу позитивно вплине на розвиток економіки України.

Список використаної літератури

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг; перевод с англ. под ред. С. К. Мордовина. – 10-е изд. – СПб.: Питер, 2009. – 848 с.
2. Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли / Б. Гейтс. – М.: ЕКСИМО-Пресс, 2001. – 465 с.
3. Гончаренко І. М. Специфіка застосування антикризового маркетингу в управлінні підприємствами / І. М. Гончаренко // Національні моделі економічних систем: формування, управління, трансформації: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Херсон, 15–16 жовтня 2015 р.) / ред. кол.: К. С. Шапошников та ін. – Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2015. – С. 53–55.
3. Давиденко В. В. Реінжиніринг бізнес-процесів – шлях до становлення вітчизняних підприємств [Електронний ресурс] / В. В. Давиденко, Н. О. Шевченко // Проблеми системного підходу в економіці. – К.: НАУ, 2011. – № 1. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/ejournals/pspe/2011_1/Davydenko_111.htm.
4. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: учебн. пособие / П. Ф. Друкер; пер. с англ. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2000. – 272 с.
5. Друкер П. Ф. Энциклопедия менеджмента / П. Ф. Друкер; Пер. с англ. О. Л. Пелявского; Под ред. Т. А. Гуреш. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 432 с.
6. Захарченко В. І. Інноваційний менеджмент. Теорія і практика в умовах трансформації економіки: навч. посіб. / В. І. Захарченко. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 448 с.
7. Попов Э. Реинжиниринг бизнес-процессов и информационные технологии / Э. Попов, М. Шапот // Открытия системы. – 1996. – № 15. – С. 62–69.
8. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер; Пер. с англ. Ю. Е. Корнилович. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007. – 288 с.
9. Хміль Ф. І. Основи менеджменту / Ф. І. Хміль. – К.: Академвидав, 2007. – 607 с.
10. Яременко В. Новий тлумачний словник української мови / В. Яременко, О. Сліпушко. – К.: Аконт, 2000. – Т. 2. – 912 с.